

## **Sisäisen asiakastyytyväisyyden mittaus työhyvinvoinnin ja motivaation kannalta Avecra Oy:ssä**

Helena Varimois

<b>Tekijä</b> Helena Varimois	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Sisäisen asiakastytyväisyyden mittaaminen työhvinvoinnin ja motivaation kan- nalla Avecra Oy:ssä	<b>Sivu- ja lii- tesivumäärä</b> 28+3
<b>Opinnäytetyön otsikko englanniksi</b> Measuring internal customer satisfaction through occupational well-being and motivation at Avecra Oy	
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin työhyvinvointia ja motivaatiota Avecra Oy:ssä. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona.</p> <p>Työn alussa on määritelty työhyvinvointi käsitteenä ja kerrottu mitä tarkoitetaan henkilöstön hyvinvoinnilla. Teoria osuudessa on käsitelty Maslowin tarvehierarkiateoriaa, Herzbergin teoriaa ja Adamsonin kohtuullisuusteoriaa. Näitä teorioita on tarkasteltu työntekijöiden näkökulmista, että mitä on työhyvinvointi ja käsitelty viitekehystä.</p> <p>Avecra Oy kuuluu Vr:n konserniin ja ko. yritys vastaa ravintolapalveluista junissa. Junissa työskentelee n. 260 junatarjoilijaa ja heille on lähetetty syksyn 2014 aikana paperiversiona kyselylomake koskien yhteistyötä Ilmalan palvelukeskuksen kanssa. Palvelukeskus sijaitsee Ilmalassa Vr:n varikolla ja siihen kuuluu sekä varasto että vuoropäivystys. Jatkuvasti pyritään kehittämään yhteistyötä kaikkien sidosryhmien välillä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja kohderyhmänä olivat kenttätyöntekijät eli Avecra Oy:n junatarjoilijat Vr:n kaukoliikenteen junissa. Kysely toteutettiin lomakekyselynä ja niitä jaettiin 257:lle henkilölle, joista palautui 114. Vastausprosentti oli noin 44 %. Tutkimus suoritettiin 22.9. - 10.10.14. Tutkimusongelmana on, että mitä epäkohtia yhteistyössä ja mitkä ovat niitä suurimpia ongelmia kenttätyöntekijöiden ja palvelukeskuksen välillä? Miksi työntekijöiden motivaatio ei ole toivotulla tasolla? Kyselyn avoimissa kommentteissa tuli selvästi esille, että kenttätyöntekijät kaipaavat enemmän vuorovaikutusta sekä varaston että vuoropäivystyksen välillä. Tuloksissa tuli selvästi esille, että eri osapuolilla ei ole sen tarkempaa tietoa toisten työtehtävistä ja se taas osaltaan aiheuttaa ongelmia ja koetaan, ettei omia työtehtäviä arvosteta. Tutkimuksen tuloksia käsiteltiin SPSS ohjelmalla ja tärkeimpiä asioita kuten varaston tavoitettavuus ja vuoropäivystyksen tavoitettavuus on käsitelty tässä opinnäytetyössä. Yhtenä kehittämissuhteista onkin esitetty lisäämällä vuorovaikutustyötä eri osapuolten välillä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Työhyvinvointi, työmotivaatio, vuorovaikutus, palvelukeskus	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Työhyvinvointi ja motivaatio.....	2
2.1	Työhyvinvoinnin määrittely.....	2
2.2	Henkilöstön hyvinvointi.....	4
2.3	Motivaatio osana työhyvinvointia.....	5
2.3.1	Maslow'n tarvehierarkiateoria.....	5
2.3.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	6
2.3.3	Adamsin kohtuullisuusteoria.....	7
3	Empiirinen tutkimus.....	9
3.1	Avecra Oy.....	9
3.1.1	A-Catering Junapalvelut.....	10
3.1.2	Palvelukeskus.....	10
3.1.3	Palvelukeskuksen ja kentän yhteistyö .....	10
3.2	Reliabiliteetti ja validiteetti .....	11
3.3	Tutkimuksen tavoite, luotettavuus ja toteutus.....	12
3.4	Tulokset .....	13
4	Pohdinta.....	27
	Lähteet .....	29
	Liitteet.....	30
	Liite 1. Kyselylomake.....	30

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona VR:n tytäryhtiö Avecra Oy:lle (jatkossa Avecra). Opinnäytetyön aiheena on sisäinen asiakastyytyväisyystutkimus Avecran Ilmalan varikon palvelukeskuksen toiminnasta junien ravintolavaunuissa työskenteleville junatarjoilijoille. Avecran palvelukeskus sijaitsee Ilmalassa Vr-varikon yhteydessä. Palvelukeskus muodostuu sekä varastosta että operaatiokeskuksesta, jossa työskentelee viisi koko-aikaista vuoropäällikköä sekä varastossa noin 15 koko-aikaista varastotyöntekijää.

Vuosi vuodelta työntekijöiden työhyvinvointi ja motivaatio kohdeyrityksessä on laskenut tasaiseen tahtiin yrityksen sisäisistä ristiriidoista ja päätöksistä johtuen. Tässä tutkimuksessa pyritään määrittelemään epäkohdat ja sen myötä kehittämään niitä myöhemmin, jotta työviihtyvyyttä saataisiin kehitettyä ja henkilökunnan pysyvyyttä yrityksessä pidennettyä.

Tutkimus pyrkii lähestymään työhyvinvointia johtamisen, osaamisen, kouluttamisen, motivaation näkökulmista. Työhyvinvoinnin määrittäminen ja teoria pyritään tuomaan mahdollisimman selkeästi esiin. Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Paperinen kyselylomake jaettiin 257 henkilölle, joista 114 palautui. Palautusprosentti oli 44 %. Tulokset on käsitelty MS Excelin sekä SPSS:n avulla.

Tärkeimpiä tutkimuskysymyksiä ovat: tavoittaako varaston tarvittaessa? Onko yhteistyö varaston kanssa sujuvaa? Saanko tarpeeksi tukea tehtävien hoitamiseen vuoropäivystyksestä? Tavoittaako vuoropäivystyksen tarvittaessa?

Tutkimuksen merkitys työnantajalle on tarpeellista. Vuosi vuodelta motivaatio on laskenut ja syitä siihen etsitään ja tämä varasto ja vuoropäivystys on yksi kehittämisen kohde. Tutkimuksesta tulee ilmi, että työntekijät kokevat, että he eivät tavoita muun muassa varastoa tarvittaessa ja siitä taas heidän oma työnteko kärsii. Tutkimuksessa on pohdittu millä tavalla yhteistyötä voidaan kehittää tulevaisuudessa.

## 2 Työhyvinvointi ja motivaatio

Teoreettisessa osuudessa käsitellään työhyvinvointia käsitteenä sekä mitä henkilöstön hyvinvointi tarkoittaa teoriassa. Teoriassa käsitellään motivaatiota yksilötasolla organisaatiossa. Hyvinvoiva työyhteisö tuo arvoa yrityksen mikrotasolla, joka johtaa makrotason menestykseen. Tästä syystä työhyvinvointi tulee myös liittää motivaatioon sekä sitoutumiseen. Seuraavissa kappaleissa tarkennetaan työhyvinvoinnin käsitettä sekä perehdytään erilaisiin motivaatioteorioihin.

### 2.1 Työhyvinvoinnin määrittely

Työhyvinvoinnista on esitetty lukuisia eri määritelmiä viime vuosien aikana, jatkuvasti kun työelämä muuttuu entistä hektisemmäksi ja haastavammaksi. Määrittelyt riippuvat kuitenkin aika pitkältä siihen miltä kannalta asiaa tarkastetaan esimerkiksi työntekijän, työnantajan vai yhteiskunnan kannalta. Tässä opinnäytetyössä pyritään keskittymään eri sidosryhmien väliseen toimintaan yrityksen sisällä ja millä tavalla se taas osaltaan vaikuttaa yhden ammattiryhmän työhyvinvointiin.

Kauhasen mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sellaista työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista sekä töiden järjestämistä ja johtamista, joka tyydyttää samalla yksilöitä että organisaatioita. Kaikkia näitä osa-alueita on kehitettävä samanaikaisesti optimaalisen tuloksen aikaansaamiseksi. Kauhanen (2006, 195)

Useimmiten työhyvinvoinnin suurimmat esteet liittyvät usein työyhteisön kulttuuriin, arvoihin ja ihmisten toimintamotiiveihin. Tähän saakka työelämän kokemukset osoittavat, että terveys ja turvallisuus eivät aina mene itsestään kaupaksi, vaan niiden hyväksi täytyy jollaisella työpaikalla tehdä työtä. Henkilöstö ymmärtää kyllä, että hyvä ammattitaito ja työkyky luovat pohjan niin fyysiselle kuin henkiselle hyvinvoinnille. Näin voidaan myös osaltaan parantaa elämän laatua. Uskotaan, että organisaatioiden ylin johto luottaa yleensä vain numeroihin. Sen vuoksi näkee työhyvinvoinnin panostamisen entistä useammin investointina eikä kuluna. Kun työhyvinvoinnilla voidaan vähentää esimerkiksi työtapaturmia, sairauspoissaoloja ja ennenaikaisia eläkkeellesiirtymisiä sekä parantaa työilmapiiriä ja työtehoa, nämä asiat tulisi pystyä osoittamaan myös taloudellisina lukuina jokaisessa yrityksessä. Kauhanen (2006, 195)

Avecra Oy:ssä ja varasinkin junapalveluissa sairauslomat ja työtapaturmat ovat huomattavasti korkeammat kuin muissa ravintola-alan yrityksissä. Toki myös työympäristö täytyy ottaa huomioon, että kivijalka ravintoloissa työolosuhteet ovat jotain ihan muuta kuin esi-

merkiksi liikkuvassa junassa työskennellessä. Näihin asioihin kuitenkin etsitään jatkuvasti parannuksia ja pyritään näitä asioita ennaltaehkäisemään ajoissa.

Raimo Blom ja Ari Hautaniemi (2009) kuvaavat toimittamassaan kirjassaan Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi käsitettä työhyvinvoinnista. Arkikieleenkin kotiutuneena käsitteenä työhyvinvointi on varmasti kaikille jollakin tapaa tuttu. Sen vuoksi hyvinvoinnista puhuttaessa ei useinkaan vaivauduta miettimään käsitteen sisältöä. Niinpä työhyvinvoinnilla saatetaan tarkoittaa esimerkiksi

- työturvallisuutta ja fyysistä työympäristöä
- palkkauksen tasoa
- fyysistä terveyttä ja työkykyä
- stressin ja työuupumuksen välttämistä
- tyytyväisyyttä työhön ja työpaikkaan
- työpaikan ihmissuhteita ja työilmapiiriä
- innostusta omasta työstä
- työstä saatavaa henkistä tyydytystä
- tasapainoa työn ja muun elämän välillä.

Blom & Hautaniemi (2009, 20 - 21)

Se, että työhyvinvointia voidaan tutkia ja sitä voidaan edistää, tulee olla jonkinlainen yksimielisyys siitä, mitä työperäinen itsessään hyvinvointi on, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja mikä on näiden tekijöiden suhde toisiinsa. Blom & Hautaniemi (2009,21)

Turvallinen, terveellinen työ ja työympäristö mahdollistavat osaltaan tuloksellisen toiminnan ja työhyvinvoinnin. Yksilöiden elämäntilanteiden ja terveydentilan sekä niihin liittyvien voimavarojen huomioon ottaminen työuran eri vaiheessa on myös erittäin tärkeää.

Lisäksi tarvitaan avoin, arvostava, luottamuksellinen sekä vastuullinen työilmapiiri. Organisaation osaaminen ja yksilön ammattitaito vahvistavat kilpailukykyä ja auttavat työkuorituksen ja muutosten hallinnassa. Työhyvinvoinnin johtamisessa oleellista on hallita talouden realiteetit, mutta samalla myös ymmärtää ihmisen ja työn välisiä yhteyksiä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tavoitteena on hyvä työ, joka on paitsi tuottavaa ja tuloksellista, myös ehdottomasti ihmisen hyvinvointia tukevaa. Yksilön hyvinvointi muodostuu sekä perustarpeista ja toisaalta arvoista. Miten hyvin tarpeet tyydyttyvät työssä ja yksityiselämässä? Miten kyetään elämään omien arvojen mukaista elämää? (Työturvallisuuskeskus 2014)

Työhyvinvoinnin portaattimallin kehittämisen tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjänteisen, suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi. Kuvaamalla työhyvinvoinnin kehittämisjärjestelmä systeemiseksi malliksi on ollut mahdollista löytää ne keskeiset prosessit, joihin pyritään vaikuttamaan

kun halutaan saada aikaa pitkäaikaisia muutoksia järjestelmään tai sen osiin. Systemiajattelu pyrkii ymmärtämään eri osien vaikutusta kokonaisuuteen. (Työturvallisuuskeskus 2014)

## **2.2 Henkilöstön hyvinvointi**

Pelkästään hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan kehittymään ja tuottamaan uusia ratkaisuja sekä uusia innovaatioita. Esimerkkinä voidaan ottaa pitkään ilman riittävää lepoa ollut ihminen, joka toimii tehottomasti ja oppii huonosti. Myös heikolla osaamisella varustettu ihminen toimii tehottomasti ja väsyy helposti, koska hän ei luota omaan suoritukseensa ja joutuu jatkuvasti jännittämään. Tämä voi taas helposti johtaa väsymyksen, osaamattomuuden ja turhautumisen kierteeseen. Sen seurauksena on tuottavuuden aleneminen, luovuuden katoaminen ja kasvava sairastumisen sekä tapaturmien riski. Viitala (2013, 212)

Monien menestyvien yritysten tarinoissa korostuvat henkilöstön innostus sekä sitoutuminen työhön ja myös yritykseen. Sillä tarkoitetaan myös työn imua. Se vähentää sairastelua ja poissaoloja, mikä taas parantaa tuottavuutta. Moni hyvässä kunnossa oleva yritys toimii hyvässä kunnossa olevan henkilöstön varassa. Usein pohditaan, kumpi on ensin, yrityksen taloudellinen hyvinvointi ja sen seurauksena mahdollisuus vahvistaa myös henkilöstön hyvinvointia vai hyvinvoiva henkilöstö, joka saa yrityksen kukoistamaan entistä enemmän. Oli miten oli, hyvinvointi näyttää joka tapauksessa tuottavan lisää hyvinvointia. Siihen siis kannattaa satsata keinolla millä hyvänsä. Viitala (2013, 212)

Aikaisemmin työhyvinvointi keskustelu painottui useimmiten työpahoinvoinnin tarkasteluun, mutta viime aikoina siinä taas on voimistunut positiivinen näkökulma. On ymmärretty, että pelkästään riskitekijöiden, poissaolojen, stressin ja uupumisen selvittely ei aina riitä, vaan on myös tiedettävä, mikä tuottaa mielekkyyttä ja voimaantumista työssä. Hankalissakin olosuhteissa on mahdollista innostua ja nauttia työstä, mikä auttaa selviytymään ja saamaan aikaan tuloksia. Silloin puhutaan työn imusta, kun henkilö voi käyttää työssä vahvuuksiaan ja työolosuhteet mahdollistavat innostuksen ja kehittymisen. Sitä tukevat monipuoliset ja haastavat työtehtävät, saatu tuki ja arvostus, vaikutusmahdollisuudet ja hyvä johtaminen. Myös yksityiselämä antaa ehdottomasti jollain tavalla voimavaroja työhön. Työn imua kokeva ihminen suhtautuu myönteisesti työpaikkaansa, sitoutuu työhönsä, saa aikaan tuloksia, kehittyy, toimii työpaikalla muidenkin hyväksi ja on terveempi kuin ne, joilla työn imu on matala. Viitala (2013, 212 – 213)

## 2.3 Motivaatio osana työhyvinvointia

Motivaatio-sana on alun perinkin johdettu latinankielisestä sanasta ”movere”, millä tarkoitetaan liikkumista. Myöhemmin motivaatio-sanalla on alettu puhumaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Nykyään motivaatiolla tarkoitetaan myös motiivien aikaansaamaa tilaa. Kauhanen (2007, 107)

”Motivaatio on yksilön psyykkinen tila, joka määrää, millä vireydellä (aktiivisuudella ja ahkeruudella) ja mihin suuntautuneena hän tiettyssä tilanteessa toimii” Peltonen & Ruohotie (1987, 22).

Erityisesti varsinkin Yhdysvalloissa kehitettiin 1950-luvulla useita motivaatioteorioita. Näistä yksi keskeisimpiä on ehdottomasti Abraham Maslowin tarvehierarkia, Douglas McGregorin X ja Y –teoria ja Frederick Herzbergin motivaatio hygieina –teoria. Kauhanen (2007, 107)

Eräät motivaatioteoriat aliarvioivat palkkakustannusten merkitystä. Mm. Abraham Maslowin tarvehierarkian mukaan palkan arvo häviää sen jälkeen kun elämiselle välttämättömät tarpeet ja turvallisuuden tarve on tyydytetty. Maslowin mukaan kun nämä tarpeet tulevat tyydytetyksi, niiden ei enää katsota ohjaavan ihmisen toimintaa työelämässä. Peltonen & Ruohotie (1987, 44).

Frederik Herzbergin 2-faktoriteoriassa mielenkiinto palkkaa kohtaan taas johtuu lähinnä siitä, että sen avulla voidaan poistaa työntekijän tyytymättömyyttä. Kauhanen (2007, 107)

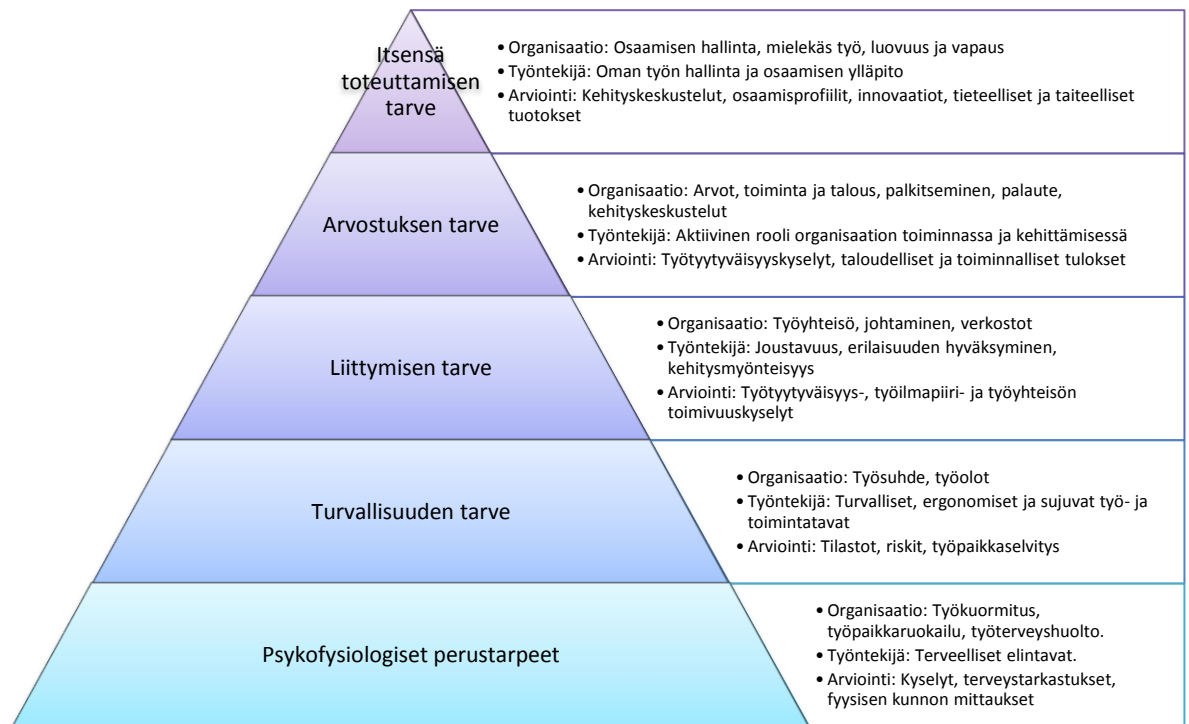
Seuraavissa kappaleissa on tuotu esiin näitä muutamia teorioita tarkemmin ja kerrottu niistä lyhyesti miten niitä voisi hyödyntää työelämässä käytännössä.

### 2.3.1 Maslow'n tarvehierarkiateoria

Ehdottomasti motivaatioteorioiden klassikoihin kuuluu psykologi Abraham Maslowin tutkimukseen perustuva tarvehierarkia vuodelta 1943, siinä inhimillisiä tarpeita esitettiin melko kattavasti. Hän täydensi teoriaansa vuonna 1954 teoksessa *Motivation and Personality*. Eli motivaation ja tarpeiden yhteyttä, kehittymistä ja järjestystä Maslow tarkasteli fysiologisten (nälkä, jano), turvallisuuden, sosiaalisten (kuuluminen, rakkaus), arvostuksen sekä itsensä kehittämisen ja toteuttamisen tarpeiden kautta. (Tutkimuskammio 2014)



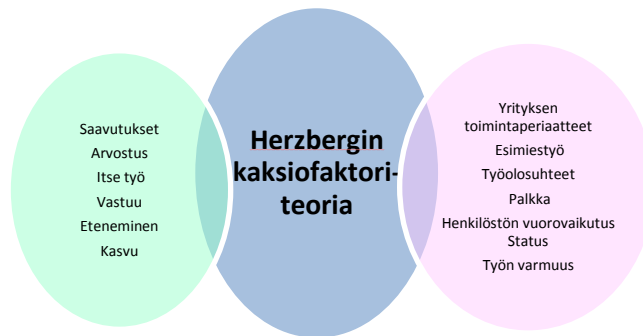
Ihmistä ohjaavat erilaiset tarpeet eri aikoina. Jokaisen organisaation kannattaa kiinnittää niihin kaikkiin asioihin huomiota. Maslowin teorian luomisen aikoihin yleisessä, mekaaniseksi luonnehditussa työn ajattelutavassa organisaatio tarjosi ihmiselle työpaikan ja maksoi tehdystä työstä korvauksena palkkaa. Maslowin teoriassa tämä tarkoitti sitä, että ajattelussa keskityttiin vain alimpien tasojen perusturvallisuuden tarpeisiin. (Tutkimuskammio 2014)



Kuvio 1. (Kuvio tehty Maslowin mukaillen Maslowin teoriaa)

### 2.3.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Työpsykologi Frederick Herzbergin työntekijöiden haastatteluun perustuvan motivaatio-teorian mukaan työtyytyväisyyttä ja työtyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät (1959). Työnteon ulkoisten olosuhteiden (kuten työtilojen, palkan ja johtamisen) edellytetään olevan ”automaattisesti” kunnossa ja niihin ei tarvitse enää kiinnittää niin paljon huomiota. Jos ei ole, näiden olosuhteiden parantaminen poistaa taas tyytymättömyyttä. Toinen asia, että sillä on Herzbergin mukaan olematon tai vain lyhytaikainen vaikutus henkilön pitempiaikaiseen motivaatioon. Yksi tärkeä keino motivaation ja tyytyväisyystekijän lisäämiseksi on tarvittaessa innostavien haasteiden lisääminen työntekijälle, esimerkiksi työtä rikastuttamalla. (Tutkimuskammio 2014)



Kuvio 2. (Kuvio tehty mukaillen Herzbergin teoriaa)

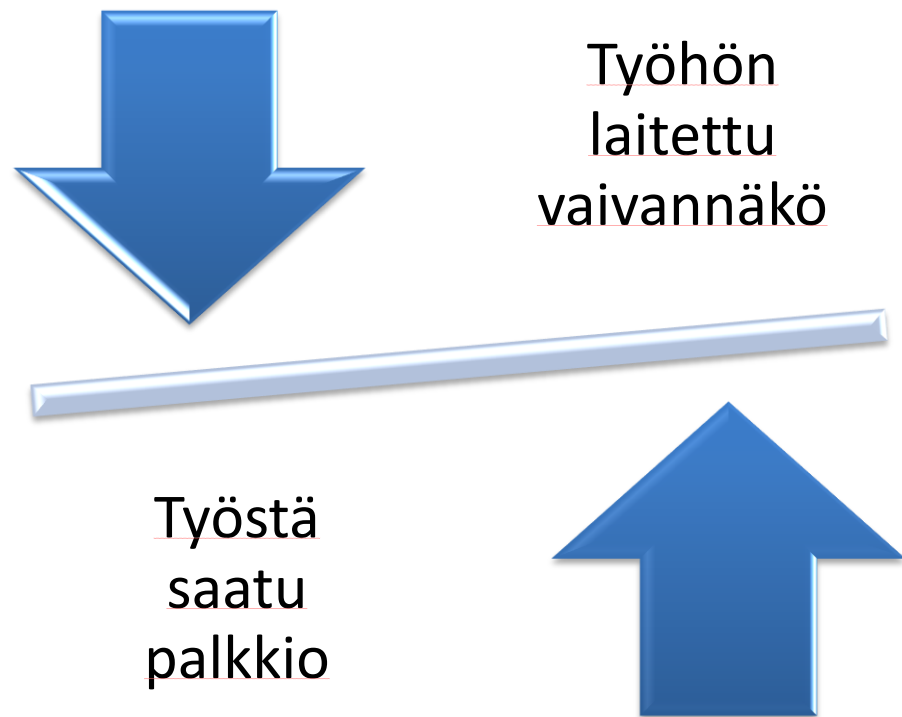
### 2.3.3 Adamsin kohtuullisuusteoria

Tarkastelussa ovat ihmisten väliset sosiaaliset vertailut. Panos-tuotos suhteiden oikeudenmukaisuuden arviointi, oikeudenmukainen korvaus panoksista ja vertailu itsensä ja muiden välillä vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen

Perusoletuksena Adamsin kohtuullisuusteoriassa (1963) on, että ihmiset haluavat saada oikeudenmukaisen korvauksen antamistaan panoksista eli tekemästään työstä. Teorian mukaan ihmisten tekemät vertailut itsensä ja muiden välillä vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä lähes päivittäin. Ihmisillä on viiteryhmänsä, jonka vaikutus heidän omiin valintoihinsa on ilmeisen suuri. Adamsin teoriassa palkkioilla tarkoitetaan kaikkia relevantteja sosiaalisesta vuorovaikutuksesta saatuja palkkioita. Vertailun avulla ihmiset pyrkivät saavuttamaan ja säilyttämään oikeudenmukaisen suhteen muihin työntekijöihin verrattuna. Yksilön kokiessa alipalkitsemisen, se että hän saa vähemmän palkkioita kuin muut vastaavin panoksin, hän on silloin tyytymätön. Tämä on yleensä haitallisin tilanne työpaikoilla. Hän voi pyrkiä työpanoksensa vähentämiseen esimerkiksi työskentelemällä hitaammin ja olemalla tehottomampi. Ylipalkituksi itsensä tunteva voi pyrkiä työskentelemään taas entistä kovemmin. Toisaalta ihmisillä on tällaisessa tilanteessa taipumus pyrkiä löytämään hyväksyttäviä perusteluja runsaallekin palkitsemiselleen. (Henkilöstöjohtaminen 2014)

Adamsin teoria auttaa ymmärtämään tiettyjä käyttäytymisen muotoja sekä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Sellaisenaan se ei kuitenkaan riitä työmotivaation selventämiseen, koska motivaation lähteiden ja niiden tärkeysjärjestyksen on todettu eri ihmisillä vaihtelevan eri tavoilla. Palkka tai työstä saatavat muut korvaukset eivät kaikille välttämättä merkitse yhtä paljon kuin toisille. (Henkilöstöjohtaminen 2014)

Kuvio 3. (Kuvio tehty mukaillen Adamsonin teoriaa)



### 3 Empiirinen tutkimus

Matkailu- ja Ravintolapalvelu ry:n mukaan Tulevaisuudessa alalla tarvitaan yhä enemmän liiketaloudellista osaamista sekä kykyä hyödyntää ennakointi- ja tutkimustietoa. Asiakasosaaminen on edelleen eräs keskeisimpiä matkailu- ja ravitsemisalan osaamisvaatimuksia. Myös verkostoitumis- ja sidosryhmätaitojen tarpeet korostuvat kaikissa alan ammattiryhmissä. Moninaisuuden ja erilaisuuden ymmärtäminen on tärkeää (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2014).

Tieto- ja viestintäteknologian jatkuva kehitys edellyttää, että matkailu- ja ravitsemisalan ammattilaiset osaavat hyödyntää uusia ratkaisuja niin alan perustehtävissä, sidosryhmäyhteistyössä, markkinoinnissa kuin tuotekehittelyssäkin. Johtamisosaamisella on tulevaisuudessa yhä keskeisempi merkitys. Työlainsäädännön sekä työehtosopimusten hallinta ja noudattaminen on tärkeää kaikille alalla toimiville. Ravitsemis- ja matkailualaan liittyvän lainsäädännön tuntemus kasvattaa merkitystään (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2014).

Sisäinen asiakastyytyväisyys on oleellinen perusta yrityksen menestykselle, joka kumpuaa hyvinvoinnista, motivaatiosta sekä eri sidosryhmien välisestä yhteistyöstä. Tämän tutkimuksen tarkoitus on määrittää esimerkkiyrityksen sisäiseen tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ja tarjota parannusehdotuksia kipukohtien korjaamiseksi. Seuraavissa kappaleissa esitellään toimeksiantoyritys Avecra, kuvataan tutkimuksen tavoite sekä tutkimusmenetelmät ja esitellään tutkimustulokset.

#### 3.1 Avecra Oy

Esimerkkiyritys Avecra tarjoaa monipuolisia ravintola-, kahvila- ja kioskipalveluita rautatieasemilla ja kaukoliikenteen junissa. Avecralla työskentelee noin 350 ammattilaista, jotka palvelevat päivittäin tuhansia asiakkaita 160 junassa ja 17 myyntipisteessä ympäri Suomea, muun muassa Helsingin, Seinäjoen, Turun ja Tampereen rautatieasemilla. Avecra jakautuu kahteen liiketoiminta-alueeseen: junien ravintolavaunupalveluihin ja ravintolalinjaan (Avecra Oy 2014).

Avecran toiminta alkoi 1.1.1978 nimellä Liikennerravintolat Oy. Yhtiö on toiminut nimellä Avecra Oy vuodesta 1992 lähtien. Yrityksen visiona on olla junaliikenteen ja vilkkaiden asiakaskeskittymien tärkein ja halutuin ravintola-, kahvila- ja kioskipalveluiden tarjoaja vaivattoman syömisen ja juomisen markkinoilla.

Tällä hetkellä yrityksen omistavat VR Osakeyhtiö (60%) sekä Rail Gourmet Group (40%). VR Osakeyhtiö on osa VR-konsernia, Rail Gourmet Group on puolestaan junacateringiin erikoistunut yritys, joka toimii Suomen lisäksi myös Belgiassa, Norjassa, Irlannissa ja Iso-Britanniassa. Rail-Gourmet Groupin pääkonttori sijaitsee Lontoossa.

### **3.1.1 A-Catering Junapalvelut**

A-Catering tuottaa ravintolapalveluita junien ravintolavaunuissa VR:n kanssa tehdyn erillisen sopimuksen mukaisesti. A-Catering toimii päivittäin noin 130 junassa, jotka liikennöivät ympäri Suomea. A-Catering toimii myös neljässä Allegro-junassa, jotka liikennöivät Helsingin ja Pietarin välillä. Yritysten ja yhteisöjen yksityistilaisuuksiin ja teemajuniin on saatavissa kuusi erilaista erikoisvaunua (muun muassa klubivaunu, konferenssivaunu ja salonkivaunu).

### **3.1.2 Palvelukeskus**

Palvelukeskuksen työpiste sijaitsee Helsingissä Ilmalan VR:n varikolla. Palvelukeskuksessa toimivat A-Catering varasto, pakkaamo sekä vuoropäivystys. Palvelukeskukseen kuuluu myös varasto Oulussa. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan oteta huomioon Oulun varaston toimintaa, koska kyseistä varastoa eivät käytä kaikki Suomen junat. Tutkimuksessa keskitytään siis ainoastaan Ilmalan varaston ja vuoropäivystyksen toimintaan, eli kokonaisuutena Ilmalan palvelukeskukseen. Palvelukeskuksen henkilökunta koostuu varastomiehistä, pakkaajista, autonkuljettajista, vuoropäälliköistä, varastopäälliköistä, ostajasta ja logistiikkapäälliköistä. Vuoropäivystys on operatiivinen työnjohto, joka palvelee päivittäin kello 5-01 välillä.

### **3.1.3 Palvelukeskuksen ja kentän yhteistyö**

Kenttä on päivittäin tekemisissä palvelukeskuksen eli varaston ja vuoropäivystyksen kanssa. Jokaiselta junalinjalta toimitetaan tilaukset varastolle, varasto pakkaa tilaukset ja toimittaa ne junaan. Varaston tehtävänä on myös asetella tuotteet oikeille paikoille. Vuoropäivystys on niin sanottu kentän tuki työtehtävien hoitamisessa. Vuoropäälliköt hoitavat kaikki poikkeustilanteet ja erikoisjärjestelyt. Kentän työntekijät saavat päivystyksestä myös tarvittaessa apua kassaongelmiin ja muihin teknisiin asioihin. Vuoropäälliköiden velvollisuus on tarjota kenttätyöntekijöille tukea ja ohjeita, joita ei ole mahdollista hankkia junassa.

Palvelukeskuksen ja kentän välillä saattaa ilmetä vastakkainasettelua, koska osapuolilla voi olla eri näkemyksiä operatiivisista käytännöistä ja tavoitteista. Toisinaan kenttä saattaa

kokea, ettei saa tarpeeksi tukea omien työtehtävien hoitamiseen vuoropäälliköiltä. Suurena ongelmana on myös se, että junissa usein tehdään pitkiä työvuoroja, ja omaa esimiestä ei välttämättä tavata henkilökohtaisesti viikkoihin. Vuorovaikutus varaston kanssa on haasteellista. Tilaukset ja toimitukset eivät aina välttämättä täsmää, tuotteita puuttuu tai tavarat on asetettu väärille paikoille. Kummatkin osapuolet kokevat puutteita yhteistyössä. Osapuolet eivät ole keskenään tekemisissä henkilökohtaisesti eivätkä kohtaa työvuoron aikana.

Kenttätyöntekijät ovat ensimmäiset kontaktit juna-asiakkaisiin ja näin ollen saavat suoran palautteen myös virheistä, jotka ovat aiheutuneet palvelukeskuksen toiminnasta. Esimerkkinä voidaan mainita marraskuussa 2014 sosiaalisessa mediassa noussut kohu Nenäpäivä-kampanjatuotteesta, hot dogista, jota mainostettiin kahden nakin tuotteena, mutta tosiasiassa tuotteessa oli kaksi pientä nakkia kahden normaalin kokoisen sijaan. Kenttätyöntekijät ovat ensisijaisessa asemassa hoitamassa asiakassuhteita ja joutuvat selvittämään myös haastavia tilanteita, joten on ratkaisevaa, että kenttätyöntekijät ovat motivoituneita ja tuntevat palvelukeskuksen ymmärtävän päivittäisen työn haasteet.

### **3.2 Reliabiliteetti ja validiteetti**

Tässä arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia ennen tutkimusaineiston analysointia. Validiteetilla tarkoitetaan miten hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata toisin sanoen tutkimuksen pätevyyttä ja yleistettävyyttä.

Reliabiliteetti-käsite kuuluu kvantitatiiviseen tutkimukseen. Reliabiliteetilla eli mittarin tai menetelmän luotettavuudella viitataan perinteisesti käytetyn tutkimusmenetelmän kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, toisin sanoen käsitteellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia. (Virtuaali ammatti-korkeakoulu 2014)

Tutkimuksessa ristiriitana varmasti oli se, että työskentelen itse yhtenä vuoropäällikkönä ja siinä taas kenttätyöntekijöillä voi tulla ristiriitana se, että he vastaavat tutkimukseen, jossa he arvostelevat kyseen omaisen tutkimuksen tekijän työpanoksen. Ovatko silloin kaikki vastauksen totuudenmukaisia? Tutkimuksessa ei kuitenkaan tullut ilmi missään vaiheessa työntekijöille, että kuka tutkimuksen suorittaa. Se ei tietenkään ollut mikään salaisuus mutta sitä ei mainostettu millään tavalla, joten en usko että se vaikutti millään tavalla tutkimuksen tuloksiin.

### 3.3 Tutkimuksen tavoite, luotettavuus ja toteutus

Tutkimuksen tarkoitus on löytää epäkohdat, joihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota, jotta työviihtyvyys ja työntekijän oma motivaatio yrityksessä kohenisivat. Tutkimuskyselyn kautta selvitettiin yleisen tyytyväisyyden taso työn eri osa-alueissa sekä listapaikkakunnittain, jotta parannusehdotukset voitiin räätälöidä nykyisen tilanteen ymmärtämiseksi ja korjaamiseksi. Tärkeimmiksi tutkimuskohteiksi nostettiin seuraavat kysymykset, koska teoreettisen viitekehyksen pohjalta oli pääteltävissä, että yhteistyö ja osastojen välinen ymmärrys parantavat hyvinvointia ja motivaatiota.

- Varaston tavoittaa tarvittaessa
- Yhteistyö varaston kanssa on sujuvaa
- Saan tarpeeksi tukea tehtävien hoitamiseen
- Vuoropäivystyksen tavoittaa tarvittaessa

Kyselylomakkeessa pyydettiin erittelemään listapaikkakunta, eli alue, jossa junatarjoilijat työskentelevät, ja varsinaisena tutkimuksena pyydettiin arvostelemaan 34 eri väittämää Likertin viisikohtaisella asteikolla. Vastaukset pyydettiin antamaan asteikolla 1-5, joissa lukuja tarkoittavat vastaukset olivat seuraavanlaiset:

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Jokseenkin eri mieltä
- 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = Jokseenkin samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus antaa palautetta avoimen kysymyksen, ” Minkälaista tukea ja palvelua toivoisit palvelukeskukselta? Muita toivomuksia ja terveisiä? ” kautta.

Tutkimuskysely tehtiin paperisena versiona ja lomakkeet lähetettiin kullekin listapaikkakunnalle, jossa lomake jaettiin kunkin työntekijän henkilökohtaiseen postilaatikkoon. Lomakkeet palautettiin Ilmalan pisteen palautelaatikkoon, jonka jälkeen tulokset syötettiin manuaalisesti MS Excel-taulukkoon, jonka pohjalta seuraavissa kappaleissa esiteltävät tulokset analysoitiin Excelin ja SPSS:n avulla.

Tutkimuksen kohdeyrityksessä on noin 280 työntekijää. Tutkimuslomakkeita (liite 1) jaettiin 257 henkilölle, jotka olivat kyselyhetkellä työnantajan palveluksessa ja tekivät työvuo- roja. Kyselyyn eivät ole osallistuneet henkilöt, jotka ovat vuosilomalla, vuorotteluvapaalla, opintovapaalla tai äitiyslomalla. Tutkimus kohdistui näin ollen koko kohdepopulaatioon ja

toteutettiin aikaväille 22.9.2014 - 10.10.2014. Lomakkeita palautettiin 114, joten kokonaisvastausprosentti on 44,36. Seuraava taulukko ilmentää vastausprosentit listapaikkakunnittain sekä kokonaistuloksen.

Taulukko 1: Vastausprosentit

Listapaikkakunta	Henkilöstömäärä	Vastausten määrä	Vastausprosentti
Allegro	35	2	5.71%
Helsinki	25	16	64.00%
Imatra	6	1	16.67%
Joensuu	10	5	50.00%
Jyväskylä	8	4	50.00%
Kajaani/Pieksämäki	13	5	38.46%
Kokkola	10	6	60.00%
Kouvola	6	2	33.33%
Kuopio	15	11	73.33%
Oulu	38	19	50.00%
Rovaniemi	23	17	73.91%
Seinäjoki/Vaasa	16	10	62.50%
Tampere	22	7	31.82%
Turku/Pori	24	4	16.67%
Tyhjä		2	
Ylivieska	6	3	50.00%
<b>Yhteensä</b>	<b>257</b>	<b>114</b>	<b>44.36%</b>

Taulukosta 1 voidaan todeta, että suurin vastausprosentti on Kuopiossa ja Rovaniemellä. Pienin vastausprosentti taas Allegrossa, sekä Turussa ja Porissa. Muiden listapaikkakuntien vastausprosentit ovat jakaantuneet melko tasapuolisesti. Työntekijöistä ovat palauttaneet vastauslomakkeet noin 50 %.

### 3.4 Tulokset

Seuraava taulukko esittelee koko kyselylomakkeen vastauksien keskiarvot listapaikkakunnittain sekä yhteistuloksen. Kokonaisuudessaan sisäinen asiakastyytyväisyys oli hie-  
man arvosteluasteikon keskiarvon yläpuolella, eli tyytyväisyys sijoittui Likertin asteikon  
väittämien ”Ei samaa eikä eri mieltä” ja ”Jokseenkin samaa mieltä” välille tuloksella 3,5.  
Edellinen asiakastyytyväisyystutkimus yrityksessä toteutettiin vuonna 2012, jolloin vastaa-  
va lukema oli 4,6, joka tarkoittaa sitä, että yleinen tyytyväisyys on laskenut. Heikoimmat  
tulokset saatiin Kokkolan, Tampereen ja Kajaani-Pieksämäen pisteistä. Yleinen tyytyväi-  
syys oli parhaimmalla tasolla Imatralla.



Taulukko 2. Vastauksien keskiarvot listapaikkakunnittain

Listapaikkakunta	Kaikkien vastauksien keskiarvo
Allegro	3.5
Helsinki	3.4
Imatra	4.1
Joensuu	3.6
Jyväskylä	3.4
Kajaani/Pieksämäki	3.3
Kokkola	3.0
Kouvola	3.7
Kuopio	3.7
Oulu	3.6
Rovaniemi	3.4
Seinäjoki/Vaasa	3.7
Tampere	3.3
Turku/Pori	3.4
Tyhjä	3.8
Ylivieska	3.8
<b>Yhteensä</b>	<b>3.5</b>

Kun vertaillaan kyselylomakkeen kysymyksien keskiarvoa koko kohdeväestön tasolla, nähdään, että parhaiten toimivana koetaan eri tuotteiden tilausten ja toimitusten yhdenmukaisuus. Paradoksaalisesti kenttätyöntekijät kokevat, että tilausten tekeminen ei ole selkeää ja uusi varasto-ohjelma (toiminnanohjaussysteemi MS Dynamics NAV), joka otettiin käyttöön maaliskuussa 2014, ei ole parantanut tilausten ja toimitusten toimivuutta.

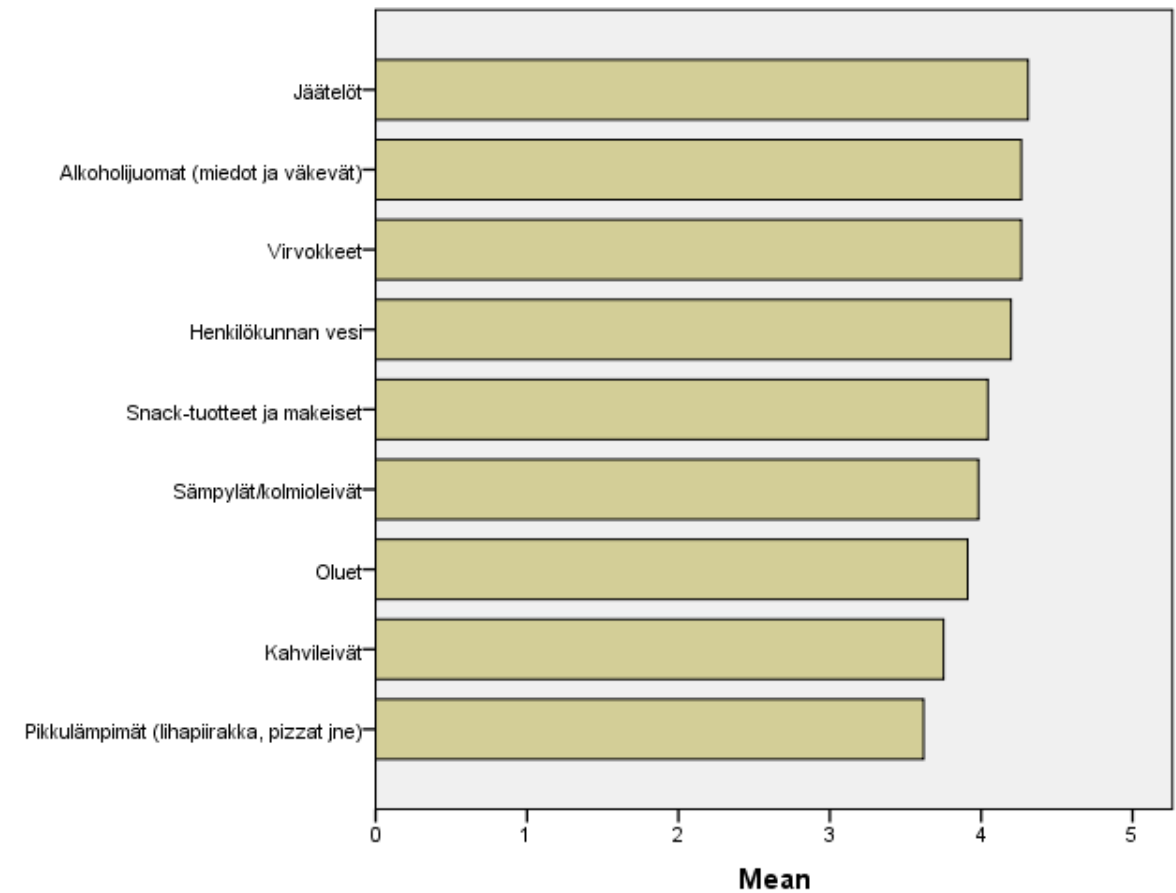
Taulukko 3. Kysymysten keskiarvovastaukset

Tutkimuskysymykset	Keskiarvo
1. Juniin toimitettujen tuoretuotteiden päiväykset ovat riittäneet vähintään meno/paluumatkan ajan	3.3
2. Pakkas- ja kylmäsäilytyksen vaatimat tuotteet on toimitettu junaan asianmukaisesti	3.7
3. Tuotteet ovat olleet sovitun (=reseptin, tuote-esittelyssä esitetyn tms.) mukaisia	4.0
4. Tuotteet ja pakkaukset ovat tulleet vahingoittumattomina juniin	3.2
5. Toimitusten pakkauskoot ovat olleet tarpeisiin sopivat	3.4
6. Tilausten ja toimitusten yhdenmukaisuus: Kahvi, tee, kaakao	4.3
7. Tilausten ja toimitusten yhdenmukaisuus: Ruoka-annokset ja niiden raaka-aineet	3.6
8. Tilausten ja toimitusten yhdenmukaisuus: Pikkulämpimät (lihapiirakka, pizzat jne)	4.0
9. Tilausten ja toimitusten yhdenmukaisuus: Sämpylät/kolmioleivät	3.8
10. Tilausten ja toimitusten yhdenmukaisuus: Kahvileivät	3.9
11. Tilausten ja toimitusten yhdenmukaisuus: Oluet	4.3

12. Tilausten ja toimitusten yhdenmukaisuus: Virvokkeet	4.3
13. Tilausten ja toimitusten yhdenmukaisuus: Alkoholi-juomat (miedot ja väkevät)	4.3
14. Tilausten ja toimitusten yhdenmukaisuus: Jäätelöt	4.0
15. Tilausten ja toimitusten yhdenmukaisuus: Snack-tuotteet ja makeiset	4.2
16. Tilausten ja toimitusten yhdenmukaisuus: Henkilökunnan vesi	2.8
17. Tilausten vastaanotto sujuu ongelmitta	3.6
18. Tilausten tekeminen on selkeää	2.9
19. Kuormakirjoihin merkityt toimitusmäärät vastaavat todellisia toimitusmääriä	3.4
20. Jos kuormakirjassa on eri toimitusmäärä kuin varsinaisessa tilauksessa, muutoksesta on laitettu huomautus kuormakirjaan	3.0
21. Uusi varasto-ohjelma on parantanut tilausten ja toimitusten toimivuutta	2.5
22. Varaston tavoittaa tarvittaessa	3.4
23. Yhteistyö varaston kanssa on sujuvaa	3.4
24. Mainosmateriaalin toimitus juniin	3.2
25. Kampanjatuotteiden toimitus juniin	3.1
26. Kampanjatuotteiden saatavuus	3.1
27. Opastaminen on osaavaa ja selkeää	3.5
28. Tiedottaminen on ajankohtaista ja selkeää	3.1
29. Tiedottaminen poikkeustilanteissa on sujuvaa	3.0
30. Palvelu on asiakaslähtöistä ja yhteistyö sujuvaa	3.4
31. Viallisten laitteiden korjaus/vaihto on toimivaa (kahvinkeitin, kassa, mikroaaltouuni)	2.8
32. Ratkaisun löytyminen asioihin yhdessä vuoropäällikön kanssa on sujuvaa	3.5
33. Saan tarpeeksi tukea tehtävien hoitamiseen	3.5
34. Vuoropäivystyksen tavoittaa tarvittaessa	3.5
<b>Yhteensä</b>	<b>3.5</b>

Kuvio 3 vertaa tilausten ja toimitusten täsmävyyttä, ja analyysin perusteella voidaan sanoa, että yleisesti junissa ollaan tyytyväisiä perustoimituksiin. Mitään suuria eroavaisuuksia perustoimitusten välillä ei ole vaan kaikkia tavaroita saapuu juniin saman verran.

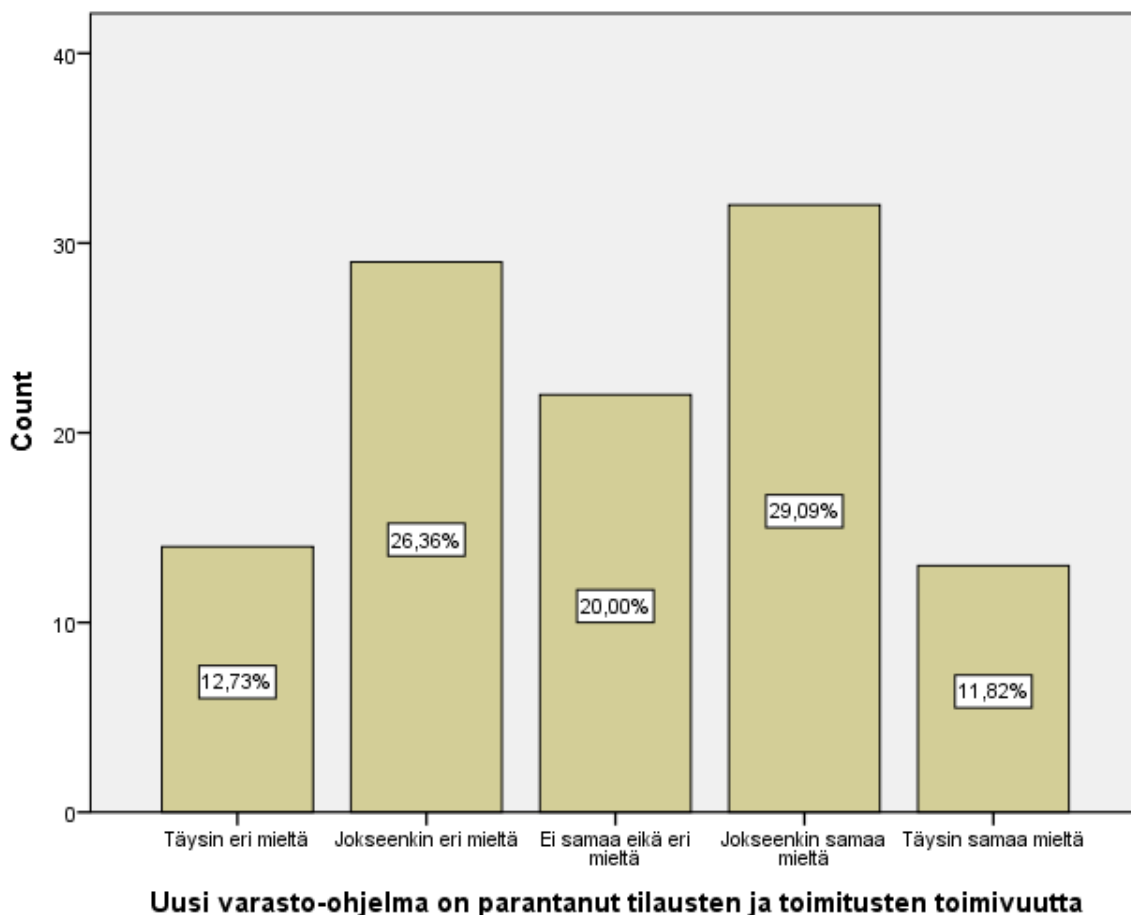
Kuvio 4. Tyytyväisyys perustoimituksiin juniin



Tuotteiden toimitus vastaa tilausta (arvioi tuotteiden toimitusten ja tilausten täsmällisyyttä)

MS NAV otettiin käyttöön Avecralle kassa- sekä varastotoiminnan koordinoinnin parantamiseksi maaliskuussa 2014, jota käyttämällä tehostetaan varastojen inventaarion täsmällisyyttä sekä hallinnoidaan kassojen reaalityöntä. Kuvio 2 havainnollistaa kohdeväestön kokemuksia NAVin toimivuudesta. Kyselyn tulokset jakautuvat jokseenkin tasaisesti, mutta huomioitavaa on, että 40% pitää systeemiä jokseenkin tai täysin toimivana.

Kuvio 5. MS NAVin toimivuus



Avecran palvelukeskus koostuu varastosta sekä vuoropäivystyksestä, joten on tärkeää vertailla näiden yksiköiden toimintaa kenttätöntyöntekijöiden palautteen perusteella. Taulukot 4 ja 5 ilmentävät vastaajien määrät (taulukossa valid), puuttuvat vastaukset (taulukossa missing) sekä keskeisten kysymyksien keskiarvot (taulukossa mean) kunkin toiminnon osalta. Mediaaniluku (taulukossa median) tarkoittaa vastaavasti keskilukua, joka erottaa otoksen alemman puoliskon ylemmästä puoliskosta. Keskihajonta (taulukossa standard deviation) tarkoittaa sitä, että mitä lähempänä hajonta on nollaa, sitä lähempänä havainnot ovat toisiaan. Vinouma (taulukossa skewness) puolestaan kertoo siitä, onko analyysistä havaittavissa vastausten kallistumaa keskiarvon alle tai yli. Kurtosis-luku kertoo siitä, onko arviointikysymyksessä suurta hajoamaa äärilukujen välillä. Minimi- ja maksimiluvut kyselyssä ovat 1 ja 5.

Taulukko 4. Varaston toiminnan arviointi

Varaston toiminta										
	Tila-	Tila-	Kuor-	Jos	Uusi	Va-	Yh-	Mai-	Kampan-	Kampan-
	us-	laus	makir-	kuor-	va-	ras-	teis	nosma-	jatuottei-	jatuottei-
	ten	us-	joihin	makir-	ras-	ton	työ	terialin	den toi-	den saa-

		vas- taa- notto su- juu on- gel- mitta	ten teke- ke- mi- nen on sel- ke- ää	merki- tyt toimi- tus- määrät vas- taavat todelli- sia toimi- tus- määriä	jassa on eri toimi- tus- määrä kuin varsi- nai- sessa tilauk- sessa, muu- tok- sesta on laitettu huo- mau- tus kuor- makir- jaan	to- ohjel- jel- ma on pa- ran- ta- nut tila- us- ten ja toimi- mi- tus- ten toimi- mi- vuutt a	ta- voit- taa tarvit- vit- taes sa	va- ras- ton kan- ssa on su- ju- vaa	toimitus juniin	mitus juniin	tavuus
N	Valid	114	113	112	110	110	113	113	113	111	111
	Missing	0	1	2	4	4	1	1	1	3	3
Mean		2,76	3,57	2,88	3,39	3,01	2,51	3,37	3,42	3,22	3,14
Median		2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00
Std. Deviation		1,359	1,076	1,113	1,032	1,245	1,150	1,062	1,092	1,131	1,057
Skewness		,161	-,634	,193	-,236	-,047	,182	-,567	-,453	-,246	-,134
Kurtosis		-1,354	-,599	-,942	-,871	-1,095	-,795	-,492	-,646	-,930	-,958
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Taulukko 5. Vuoropäivystyksen toiminnan arviointi

Vuoropäivystyksen toiminta										
		Opasta- minen on osaavaa ja selke- ää	Tiedotta- minen	Tiedotta- minen on ajankoh- taista ja selkeää	Tiedottami- nen poikke- ustilanteissa on sujuvaa	Palvelu on asiakas- lähtöistä ja yhteistyö sujuvaa	Viallisten laitteiden korja- us/vaihto on toimi- vaa (kah- vinkeitin, kassa, mikroaal- touuni)	Ratkaisun löytymi- nen asioi- hin yh- dessä vuoro- päällikön kanssa on sujuvaa	Saan tar- peeksi tukea tehtävi- en hoi- tami- seen	Vuoropäivys- tyksen tavoit- taa tarvitta- essa
N	Valid	111	111	112	112	110	111	112	111	112
	Mis- sing	3	3	2	2	4	3	2	3	2
Mean		3,09	3,49	3,09	3,04	3,35	2,77	3,52	3,46	3,49
Median		3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
Std. De- viation		1,092	1,061	1,135	1,138	1,114	1,243	1,048	1,077	1,147
Skew- ness		-,310	-,476	,085	,190	-,296	,110	-,454	-,338	-,543
Kur- tosis		-,912	-,508	-1,022	-1,008	-,669	-1,164	-,579	-,797	-,649
Mini- mum		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maxi- mum		5	5	5	5	5	5	5	5	5

Kohdeyrityksen kannalta on tärkeää tunnistaa ongelmat listapaikkakunnittain. Tärkeimmät palvelukeskuksen toimintaa kuvastavat kysymykset on alla olevassa taulukossa 6 arvioitu paikkakunnan mukaan ja taulukosta ilmenevät kysymysten keskiarvovastaukset. Varaston tavoitettavuus on arvioitu heikoksi lähes jokaisella listapaikkakunnalla, joten Avecran on syytä kiinnittää tähän huomiota.

Taulukko 6. Palvelukeskuksen toiminnan arviointi listapaikkakunnittain

Palvelukeskuksen arviointi					
Listapaikkakunta		Varaston ta- voittaa tarvittaessa	Yhteistyö va- raston kanssa on sujuvaa	Saan tarpeek- si tukea tehtä- vien hoitami- seen	Vuoropäivystyksen tavoittaa tarvitta- essa
	Mean	2,00	4,50	4,00	4,50
	N	2	2	2	2
	Std. Deviation	1,414	,707	,000	,707
Allegro	Mean	1,50	3,50	3,50	4,00
	N	2	2	2	2
	Std. Deviation	,707	,707	2,121	,000
Helsinki	Mean	2,44	3,00	3,37	3,50
	N	16	16	16	16
	Std. Deviation	1,153	1,265	1,088	1,211
Imatra	Mean	3,00	4,00	5,00	5,00
	N	1	1	1	1
	Std. Deviation	.	.	.	.
Joensuu	Mean	2,60	3,40	3,20	3,60
	N	5	5	5	5
	Std. Deviation	1,140	1,517	1,304	1,517
Jyväskylä	Mean	2,00	3,25	2,75	2,25
	N	4	4	4	4
	Std. Deviation	,816	,957	,957	1,258
Kajaani/Pieksämäki	Mean	2,80	3,40	2,60	3,80
	N	5	5	5	5
	Std. Deviation	1,095	1,517	,894	1,304
Kokkola	Mean	2,50	3,00	2,67	3,00
	N	6	6	6	6
	Std. Deviation	1,761	1,549	1,633	1,673
Kouvola	Mean	3,00	3,00	3,50	4,50
	N	2	2	2	2
	Std. Deviation	1,414	1,414	,707	,707
Kuopio	Mean	2,64	3,91	3,55	3,18
	N	11	11	11	11
	Std. Deviation	,809	,539	1,036	1,079
Oulu	Mean	2,63	3,42	3,84	3,37
	N	19	19	19	19
	Std. Deviation	1,012	1,071	1,015	1,065
Rovaniemi	Mean	2,31	2,94	3,50	3,50
	N	16	16	16	16
	Std. Deviation	1,401	,929	1,095	1,095

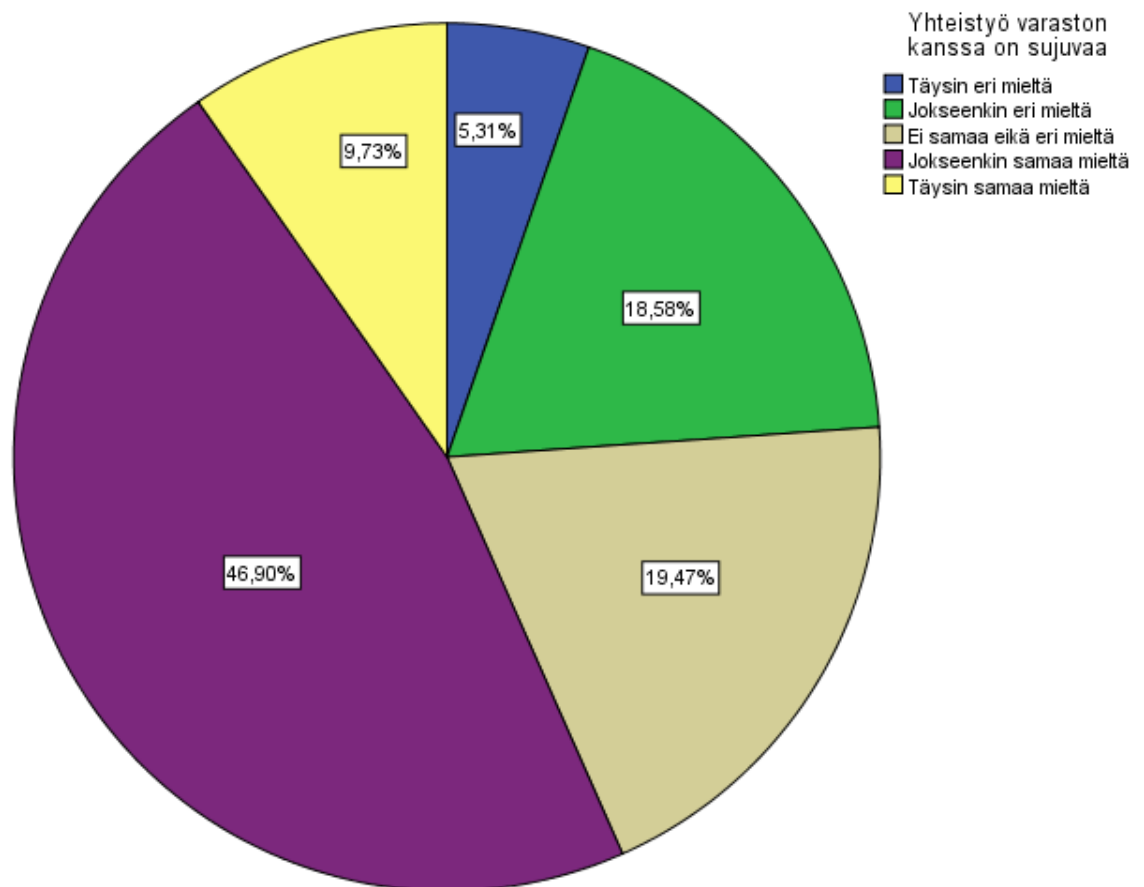
Seinäjoki/Vaasa	Mean	3,00	3,80	3,25	3,67
	N	10	10	8	9
	Std. Deviation	1,247	,789	1,035	,866
Tampere	Mean	2,14	3,00	4,00	3,43
	N	7	7	7	7
	Std. Deviation	1,215	1,000	,000	1,134
Turku/Pori	Mean	2,50	4,00	3,75	4,00
	N	4	4	4	4
	Std. Deviation	1,291	,000	,957	1,414
Ylivieska	Mean	2,67	4,00	3,33	4,00
	N	3	3	3	3
	Std. Deviation	1,528	,000	1,155	,000
Total	Mean	2,51	3,37	3,46	3,49
	N	113	113	111	112
	Std. Deviation	1,150	1,062	1,077	1,147

Kuviot 6 ja 7 havainnollistavat yhteistyötä varaston kanssa sekä vuoropäivystykseltä saatua tukea. Kuviossa 6 nähdään, että suurin osa vastaajista kokee, että yhteistyö varaston kanssa on melko sujuvaa. Täysin eri mieltä ja hieman eri mieltä on vastaajista noin 15 %. Taulukosta 7 noin 55 % vastaajista ovat sitä mieltä, että saavat tarpeeksi tukea tehtävien hoitamiseen vuoropäivystykseltä. Suurin piirtein 23 % vastaajista ovat täysin eri mieltä tai hieman eri mieltä asiasta. Tätä vastausprosenttia voidaan pitää kuitenkin hyvänä lukuna koska eri paikkakuntien palaverissa on tullut esille, että työntekijät eivät ole tyytyväisiä vuoropäälliköiden tukeen. Kuitenkin tässä tutkimuksessa käy ilmi, että suurin osa on siihen tyytyväinen.

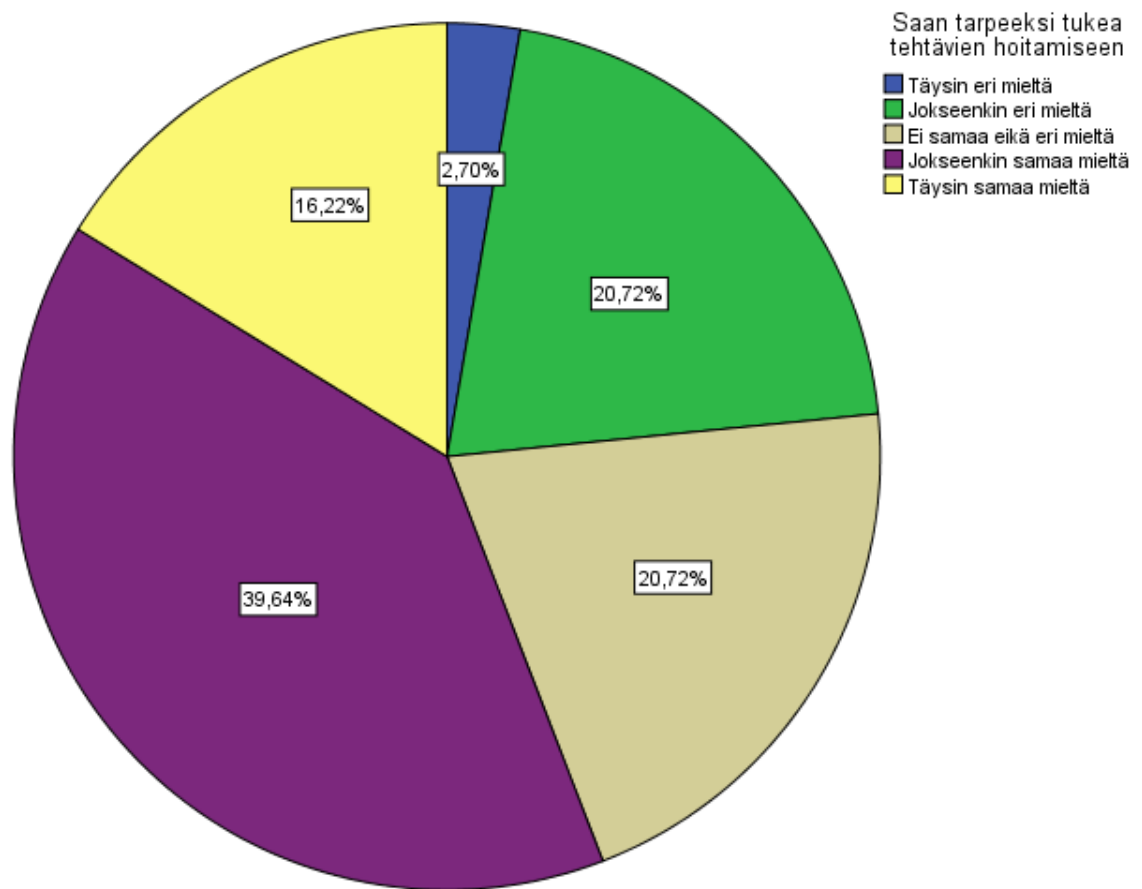
Tutkimuksen kannalta on myös mielenkiintoista, että niiden listapaikkakuntien työntekijät, jotka henkilöstö tyytyväisyystutkimuksessa ovat olleet tyytymättömiä ovat myös tyytymättömiä myös tämän tutkimuksen osalta varastoon ja vuoropäivystykseen esimerkiksi Kajaani ja Pieksämäki.



Kuvio 6. Yhteistyön arviointi varaston kanssa



Kuvio 7. Vuoropäivystyksen tuen arviointi



Taulukossa 7 tarkastellaan kyselyn päävääntämien keskinäisiä korrelaatioita, ja kuvio 7 kuvastaa korrelaatioiden painoarvoa. Tulokset, jotka sijoittivat välille -0.3 – 0.3, tarkoittavat, että väittämät eivät ole sidoksissa toisiinsa. Positiiviset korrelaatiot liittyivät selkeästi kommunikaatioon ja yhteistyöhön: palvelukeskuksen tuki koetaan parhaimmaksi, kun tiedottaminen toimii ja palvelu on asiakaslähtöistä.

Taulukko 7. Tärkeimpien tutkimuskysymysten korrelaatiot

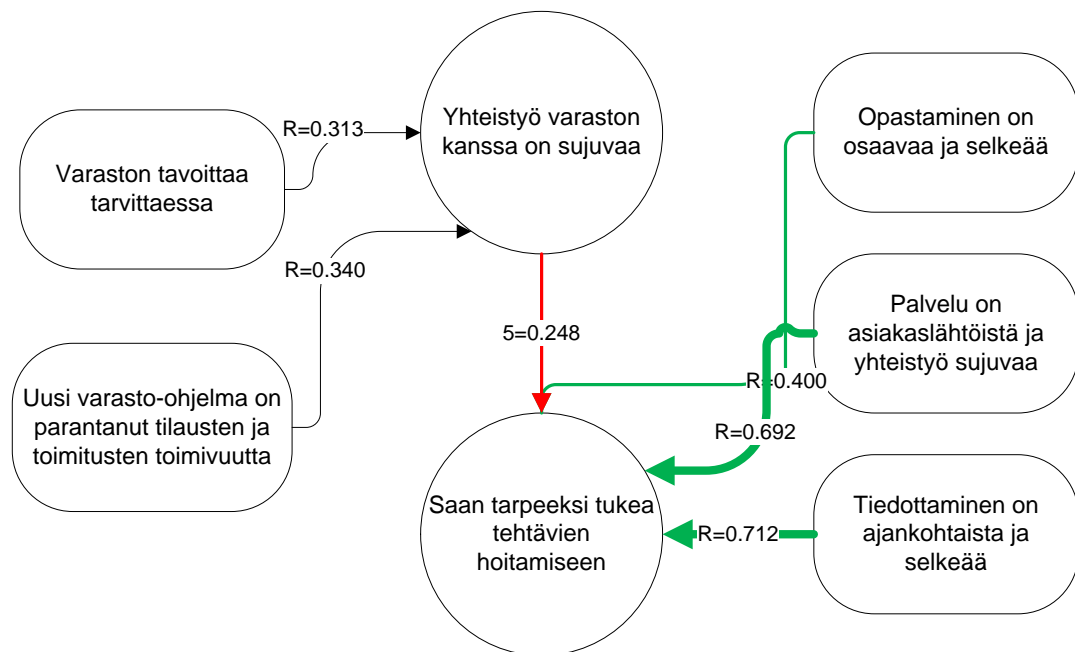
Correlations							
			Uusi varasto-ohjelma on parantanut tilausten ja toimintuvuutta				
	Varaston tavoittaa tarvittaessa	Yhteistyö varaston kanssa on sujuvaa		Opastaminen on osaavaa ja selkeää	Palvelu on asiakaslähtöistä ja yhteistyö sujuvaa	Saan tarpeeksi tukea tehtävien hoitamiseen	Tiedottaminen on ajankohtaista ja selkeää

Spearman's rho	Varaston tavoittaa tarvittaessa	Correlation Coefficient	1,000	,313**	,357**	,404**	,454**	,385**	,463**
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,000	,000	,000	,000	,000
		N	113	113	110	111	110	111	112
	Yhteistyö varaston kanssa on sujuvaa	Correlation Coefficient	,313**	1,000	,340**	,340**	,531**	,248**	,296**
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,000	,000	,000	,009	,002
		N	113	113	110	111	110	111	112
	Uusi varasto-ohjelma on parantanut tilausten ja toimitusten toimivuutta	Correlation Coefficient	,357**	,340**	1,000	,301**	,364**	,327**	,359**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,002	,000	,001	,000
		N	110	110	110	108	107	109	110
	Opastaminen on osaavaa ja selkeää	Correlation Coefficient	,404**	,340**	,301**	1,000	,482**	,400**	,432**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	.	,000	,000	,000
		N	111	111	108	111	108	109	110
	Palvelu on asiakaslähtöistä ja yhteistyö sujuvaa	Correlation Coefficient	,454**	,531**	,364**	,482**	1,000	,692**	,711**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	110	110	107	108	110	109	109
	Saan tarpeeksi tukea tehtävien hoitamiseen	Correlation Coefficient	,385**	,248**	,327**	,400**	,692**	1,000	,712**
		Sig. (2-tailed)	,000	,009	,001	,000	,000	.	,000
		N	111	111	109	109	109	111	110

	Tiedottaminen on ajankohtaista ja selkeää	Correlation Coefficient	,463**	,296**	,359**	,432**	,711**	,712**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	,000	,000	.
		N	112	112	110	110	109	110	112

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kuvio 7. Pääväittämien keskinäiset korrelaatiot



Avoin kysymys, ” Minkälaista tukea ja palvelua toivoisit palvelukeskukselta? Muita toivomuksia ja terveisiä?”, tuotti 51 vastausta. Kuvio 8 esittää vastausten perusteella tehtyä sanapilveä, joka kuvastaa useimmin mainittuja sanoja vastauksissa. Sanapilvi ei tuottanut varsinaista arvoa tutkimukselle mutta avoimet vastaukset ilman muuta antavat osviittaa asioihin mitä pitäisi parantaa ja mihin ollaan tyytyväisiä. Sanapilven alla on muutamia lainauksia avoimista vastauksista tutkimuksessa.

### Kuvio 8. Sanapilvi



”Varastolta tulleet tuotteet pakattu kaikki sekasin, mikäli tuotteita esim. samalle päiväykselle niin ei ole mitään merkintää siitä.” – Kuopio

”Jotkut vuoropäivystyksestä ilmoittaa muutokset mutta ei kaikki. Saa esim. konnarilta kuul-  
la, että täytyy mennä bussiin.” – Kuopio

”Kuorman voisi saada junaan Ilmalassa hyvissä ajoin, eikä silloin kun juna on lähdössä. Vuoropäivystys voisi ilmoittaa milloin runko on ollut huollossa, että voisi mennä junaan sitten hyvissä ajoin.” – Kajaani/Pieksämäki

”Vuoropäivystyksen toiminnan tehokkuus riippuu siitä kuka on vuorossa. Aina ei soiteta takaisin. Varasto on todella epäsiisti, lakanat pitkin lattioita ja tavaraa käytävät täynnä. Olisi turvallisempaa kulkea jos käytävät olisivat siistit.” – Kajaani/Pieksämäki

”Mainokset tulee yöjuniin viiveellä. Varastossa jotkut ihmiset tympeitä, mutta suurin osa kuitenkin ystävällisiä.” – Kokkola

”Jos on aikaa 4 - 6 henkilön rupatella ja naureskella eikä junaemäntää huomioida, jolla on kiire junaan, niin jossain on vikaa vaikka he sanovat, että on kiire. Vähempi porukkaa vuoropäivystykseen. Varastolle soitto tuntuu epämiellyttävälle ihan kun se olisi joku paha, iloisuutta eikä minuutillleen puolin ja toisin.” – Joensuu

” Kaikki vuoropäälliköt ovat hyvin mukavia samoin varastohenkilökunta. Yhteistyö sujuu todella hyvin.” – Joensuu

” Kiitokset ystävällisille varastomiehille, jotka puhelimessa palvelevat muutenkin kuin vain murahtamalla.” – Joensuu

”Poikkeustilanteissa viestiä vaikka tekstiviestillä, koska palvelukeskukseen ei pääse soittamalla läpi. Takaisin soitto aina. Näkyy varmaan puhelimesta mistä on soitettu.” – Helsinki

”Hyvää ja persoonallinen palvelu, ei moitteen sijaa” -Turku

## 4 Pohdinta

Tutkimuksessa nousee selvästi esille, että kenttätyöntekijät ja palvelukeskuksen työntekijät kaipaavat yhteisiä foorumeita, joissa toistensa työnkuvat tulisivat selkeästi esille. Halutaan arvostusta ja ymmärrystä omille työtehtäville. Esimerkiksi tulevaisuudessa voisi olla yrityksen sisäisen viestinnän kannalta olla eduksi, että järjestetään keskustelutilaisuus jossa on paikalla työntekijöitä kentältä, varastosta ja vuoropäivystyksestä. Kaikki osapuolet voisivat kertoa omasta työarjestaan ja mitä asioita toivotaan toisilta osapuolilta. Avoin haastattelu julkaistaan kuukausittain julkaistavassa sisäisessä lehdessä. Jatkotutkimuksena ehdotetaan, että kysely toistettaisiin esimerkiksi seuraavan kahden vuoden sisällä ja vertaillaan tuloksia implementoinnin jälkeen.

Työhyvinvointia olisi hyvä seurata säännöllisesti kenttätyöntekijöillä. Avoimissa kommentteissa tuli ihan selkeästi esiin, että kenttätyöntekijät kaipaavat enemmän kommunikointia palvelukeskuksen kanssa. Kaikille osapuolille olisi hyvä selventää käsitys nykytilasta, tavoitteista ja tarvittavista resursseista. Työntekijöille pitäisi tuoda esiin, että aloitteista tulevat parannukset toteutetaan. Kehittämisen vaikutusta arvioitaisi säännöllisesti esimerkiksi yhteistoiminnassa ja viestintä eri sidosryhmien välillä olisi aktiivista.

Vuorovaikutus tulisi olla kentän ja palvelukeskuksen välillä avointa, myönteistä, kannustavaa ja ehdottomasti työn tekemistä tukevaa. Silloin kun yhteistyö toimii ja hyviä käyttäytymistapoja vaalitaan, sekä työyhteisön toimintaa ja me-henkeä kehitetään aktiivisesti niin tulevaisuudessa, myös tulokset kentän työhyvinvoinnista paranevat.

Jokaisen työntekijän kannalta on tärkeää, että osaamiskartoitukset ovat tehty. Osaamista tulisi kehittää systemaattisesti ja tulevaisuutta huomioon ottaen. Osaamista käsiteltäisiin kehitys- keskusteluissa ja sen riittävyttä arvioitaisi tasaisin väliajoin.

Tutkimustuloksien analyysissa nousi ilmi seuraavat kohdat, joihin AVECRA tulisi kiinnittää huomiota, jotta sisäinen hyvinvointi ja motivaation kohenisivat: yhteistyö kenttätyöntekijöiden sekä palvelukeskuksen välillä vaatii työstöä ja NAV-toimintaohjelman käyttöön tulisi antaa lisäkoulutusta kaikille osapuolille, jotta systeemi palvelisi paremmin tarkoitustaan.

Kuvio 9. Yhteistyö ja toimintaohjelma



Sama kyselytutkimus suositellaan toteutettavan vuoden kuluttua yrityksessä, jotta voidaan vertailla toimenpiteiden jälkeisiä vaikutuksia.

Oman oppimisen kannalta suurin asia on varmasti kokonaan tutkimuksen teko alusta loppuun. Jo itsessään kyselylomakkeen teko on uuden asian oppimista. Näin jälkikäteen tulee aina mieleen asioita mitä olisi voinut kysyä eri tavalla ja mitä asioita olisi voinut vielä kysyä. Itse teorian etsiminen tähän työhön on ollut mielenkiintoista ja on ollut opettavaista huomata miten se käy yhteen itse käytännön asioiden kanssa. Työhyvinvoinnin tärkeys on tullut esiin monissa asioissa ja sen oppiminen kokonaisuudessa on ollut mielenkiintoista ja uutta. Jo opiskelun aikana on opetettu paljon työhyvinvoinnista mutta sen tärkeys käytännössä kokonaisuudessa on tullut tutuksi tämän tutkimuksen myötä. On erittäin tärkeä asia työpaikalla, että työntekijä voi hyvin, silloin hän myös antaa lisäarvoa kyseiselle yritykselle. Jokaisen ihmisen työhyvinvointi kuitenkin lähtee ensisijaisesti omasta hyvästä olost ja sen myötä hän myös kokee ympärillä olevat asiat positiivisena.

## Lähteet

Avecra Oy. Ravintolapalveluita junissa ja ja rautatieasemilla. Luettavissa: <http://www.avecra.fi/>. Luettu. 3.9.14

Blom, R. & Hautaniemi A. 2009. Hakapaino. Helsinki.

Henkilöstöjohtaminen. Motivaatioteoriat. Luettavissa:

[http://www.google.fi/url?url=http://users.evtek.fi/~heikkis/Henkilostojohtaminen/Motivaatio.doc&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=QeNcVO0chrXJBOP3gLg&ved=0CB0QFjAB&usg=AFQjCNGCefOslDVKWbOhR23\\_6ek4dp5Nqw](http://www.google.fi/url?url=http://users.evtek.fi/~heikkis/Henkilostojohtaminen/Motivaatio.doc&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=QeNcVO0chrXJBOP3gLg&ved=0CB0QFjAB&usg=AFQjCNGCefOslDVKWbOhR23_6ek4dp5Nqw). Luettu: 10.10.14

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY oppimateriaalit Oy. Porvoo.

Mara ry. Luettavissa: Matkailu- ja ravitsemisalan tulevaisuuden osaamistarpeet selvitetty. <http://www.mara.fi/matkailu-ja-ravitsemisalan-tulevaisuuden-osaa>. Luettu: 10.10.14

Maslow: tarvehierarkia ja muita klassikoita. Tutkimuskammio. Luettavissa:

<http://tutkimuskammio.wordpress.com/2012/05/26/maslow-tarvehierarkia/>. Luettu: 8.10.14

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Aava-ranta-sarja nro 4. Otava. Keuruu.

Työturvallisuuskeskus TTK. Työhyvinvoinnin portaat- malli. Luettavissa.

[http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyohyvinvoinnin\\_portaat/tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_-malli](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_-malli). Luettu. 9.10.14.

Viitala, R. 2013. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Virtuaali ammattikorkeakoulu. Luettavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>. Luettu: 12.11.14.



## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake



#### ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS 2014

Sivu 1/2

#### PALVELUKESKUKSEN ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS 22.09.2014 - 10.10.2014

Haluamme parantaa Ilmalan palvelukeskuksen toimintaamme sekä varastossa että vuoropäivystyksessä asiakastyytyväisyyssmittauksen avulla. Sinun mielipiteesi on tärkeä. Tarvitsemme tietoa siitä, missä asioissa olemme edistyneet, ja mitä pitää vielä parantaa. Kysymyksen numerolla voit laittaa tarvittaessa lisätietoja kohtaan "Muita toivomuksia ja terveisiä". Kyselyn voit laittaa Ilmalan alakerran vuoropäivystyksessä olevaan vastauslaatikkoon tai antaa ryhmäesimiehellesi 10.10.2014 mennessä. Vastaaminen on täysin luottamuksellista. Kenenkään yksittäisen henkilön tiedot eivät näy yhteenvedossa. Kyselyssä tarkastellaan vain palvelukeskuksen toimintaa ja palvelua, ei VR:n toiminnasta aiheutuvia palveluhäiriöitä.

Vastaajan listapaikkakunta:

<input type="checkbox"/> Helsinki	<input type="checkbox"/> Oulu	<input type="checkbox"/> Kokkola	<input type="checkbox"/> Seinäjoki/Vaasa
<input type="checkbox"/> Allegro	<input type="checkbox"/> Kouvola	<input type="checkbox"/> Ylivieska	<input type="checkbox"/> Kajaani/Pieksämäki
<input type="checkbox"/> Tampere	<input type="checkbox"/> Kuopio	<input type="checkbox"/> Joensuu	<input type="checkbox"/> Rovaniemi
<input type="checkbox"/> Turku/Pori	<input type="checkbox"/> Imatra	<input type="checkbox"/> Jyväskylä	

#### Väittämien selvitykset

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

Merkitse rasti jokaisen kysymyksen kohdalle, mikä väittämä vastaa mielestäsi parhaiten palvelun laatua.

TYYYTYVÄISYYSMITTARI	1	2	3	4	5
<b>Tuotteiden tuoreus</b>					

1. Juniin toimitettujen tuoretuotteiden päiväykset ovat riittäneet vähintään meno/paluumatkan ajan.....					
2. Pakkas- ja kylmäsäilytyksen vaatimat tuotteet on toimitettu junaan asianmukaisesti.....					

<b>Tuotteiden tasalaatuisuus</b>					
3. Tuotteet ovat olleet sovitun (=reseptin, tuote-esittelyssä esitetyn tms.) mukaisia....					
4. Toimitusten pakkauskoot ovat olleet tarpeisiin sopivat.....					
5. Tuotteet ja pakkaukset ovat tulleet vahingoittumattomina juniin.....					

<b>Tuotteiden toimitus vastaa tilausta (arvioi alla olevien tuotteiden toimitusten ja tilausten täsmällisyyttä)</b>					
6. Kahvi, tee, kaakao .....					
7. Ruoka-annokset ja niiden raaka-aineet.....					
8. Pikkulämpimät (lihapiirakka, pizzat jne).....					
9. Sämpylät/kolmioleivät.....					
10. Kahvilleivät.....					
11. Oluet.....					
12. Virvokkeet.....					
13. Alkoholijuomat (miedot ja väkevät).....					
14. Jäätelöt.....					
15. Snack-tuotteet ja makeiset.....					
16. Henkilökunnan vesi.....					

(jatkuu seuraavalla sivulla)

TYÖTYVAISYYSMITTARI	1	2	3	4	5
<b>Tilausten ja toimitusten yhdenmukaisuus</b>					
17. Tilausten vastaanotto sujuu ongelmitta.....					
18. Tilausten tekeminen on selkeää.....					
19. Kuormakirjoihin merkityt toimitusmäärät vastaavat todellisia toimitusmääriä.....					
20. Jos kuormakirjassa on eri toimitusmäärä kuin varsinaisessa tilauksessa, muutoksesta on laitettu huomautus kuormakirjaan.....					
21. Uusi varasto-ohjelma on parantanut tilausten ja toimitusten toimivuutta.....					
22. Varaston tavoittaa tarvittaessa.....					
23. Yhteistyö varaston kanssa on sujuvaa.....					

Kampanjatuotteet ja -mainokset							
24. Mainosmateriaalin toimitus juniin.....							
25. Kampanjatuotteiden toimitus juniin.....							
26. Kampanjatuotteiden saatavuus.....							

[illegible]

**Minkälaista tukea ja palvelua toivoisit palvelukeskukselta? Muita toivomuksia ja terveisiä?**

[illegible]

Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan kolme tuotepalkintoa!  
Leikkaa irti arvontalomake ja palauta samaan laatikkoon kyselyn kanssa.

Olen palauttanut lomakkeen ja osallistun arvontaan

Päiväys: Nimi: Henkilönumero: